



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ROZŠÍŘENÍ CESTOVNÍ  
AGENTURY**

BUSINESS PLAN FOR THE EXPANSION OF TRAVEL AGENCY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Karolína Kavková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Kateřina Fojtů**

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Karolína Kavková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Podnikatelský záměr na rozšíření cestovní agentury**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem práce je zpracování podnikatelského záměru pro rozšíření podnikání cestovní agentury. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí nastudování potřebných teoretických východisek, provedením vybraných analýz, zhodnocením ekonomické a praktické stránky projektu a výsledným vyhodnocením analýz.

### **Základní literární prameny:**

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003, 208 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1082-1.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou podnikání konkrétně v oblasti cestovního ruchu. Zaměřuje se na analýzu stávajícího podnikatelského subjektu, a to cestovní agentury Bolsa travel. Analýzy vnitřního a oborového prostředí společnosti a také důležité finanční analýzy jsou vypracovány za účelem rozšíření zaběhlého podnikání. Na základě vybraných analýz a jejich výsledků je navrženo rozšíření podnikatelské činnosti.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with business issues in the field of tourism. It focuses on the analysis of an existing business entity, namely travel agency Bolsa travel. Analyses of the company's internal and business environment, as well as important financial analyses are developed to expand the working business. Based on the selected analyze and their results and extension of the business activities is proposed.

## **Klíčová slova**

cestovní ruch, živnostenské oprávnění, analýza trhu, cestovní agentura, SLEPT analýza, SWOT analýza, rozšíření společnosti

## **Key words**

tourism, trade business, market analysis, travel agency, SLEPT analysis, SWOT analysis, extension of the company

### **Bibliografická citace**

KAVKOVÁ, K. *Podnikatelský záměr na rozšíření cestovní agentury*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017.66s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřina Fojtů.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Velké poděkování bych chtěla vyjádřit mé vedoucí práce Ing. Kateřině Fojtů za její neskutečnou ochotu, pomoc, ale hlavně záchranu a vstřícnost. Také bych chtěla poděkovat Šárce Moškořové, za umožnění realizace mé práce v rámci její společnosti.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
2.1 Právní norma .....	12
2.2 Základní pojmy v cestovním ruchu .....	13
2.3 Právní formy podnikání .....	13
2.3.1 Podnikání fyzických osob .....	13
2.3.2 Podnikání právnických osob .....	14
2.3.3 Živnostenské oprávnění .....	14
2.4 Podnikatelský plán .....	15
2.4.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu .....	16
2.4.2 Zakladatelský rozpočet .....	16
2.4.3 Finanční plán .....	17
2.4.4 Obchodní a marketingový plán .....	17
2.4.5 Roční marketingový plán .....	18
2.4.6 Obchodní plán .....	18
2.5 Analýza trhu a marketingová strategie .....	19
2.5.1 PESL analýza .....	20
2.5.2 Porterův model komunikačního prostředí .....	20
2.5.3 Marketingový výzkum .....	21
2.5.4 Nástin strategie projektu .....	23
2.5.5 Marketingová strategie .....	24
2.5.6 Marketingový mix .....	24
2.5.7 Analýza „7S“ .....	25
2.5.8 SWOT analýza .....	26
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	27
3.1 Charakteristika společnosti .....	27
3.1.1 Předmět podnikání a nabídka služeb .....	27
3.1.2 Pracoviště .....	28
3.2 Analýza současného stavu cestovní agentury Bolsa travel .....	28
3.2.1 PESL analýza .....	28
3.2.2 Porterova analýza .....	31
3.2.3 Analýza marketingového mixu .....	33
3.2.4 Rozbor 7S faktorů .....	35
3.2.5 SWOT analýza .....	38
3.3 Analýza současného finančního stavu agentury Bolsa travel .....	39
3.3.1 Majetkový přehled a závazky společnosti Bolsa .....	39
3.3.2 Tržby cestovní agentury .....	41
3.3.3 Fixní a variabilní náklady .....	43
3.3.4 Vývoj zisku .....	44
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	45
4.1 Návrh marketingové strategie .....	45
4.1.1 Cenová strategie .....	45
4.1.2 Komunikační strategie .....	47
4.2 Foto kiosky na prodejně .....	50
4.3 Workshop .....	51



4.4	Rozšíření nabídky o Affiliate .....	52
4.5	Přínosnost návrhů .....	53
4.6	Riziková politika .....	53
ZÁVĚR .....		61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		62
SEZNAM GRAFŮ .....		64
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		65
SEZNAM TABULEK .....		66

## ÚVOD

Pár let zpátky patřil velký obdiv podnikatelům a živnostníkům, že šli za svým snem a založili si své podnikání. Když se ale člověk ohlédne dnes kolem sebe, vidí na každém rohu obchod nebo živnost. Svět jde kupředu a lidé s ním, co se kdysi mohlo zdát nepředstavitelně složité, dnes může jít snadno. Stačí jen malý základ znalostí a kopec odvahy.

Ale jen odvaha a moudrost ve světě neobstojí. Člověk musí přijít s nějakým inovativním nápadem, nejlépe neobjeveným, a ohromit klientelu, a tak zajistit své živnosti prosperitu. V dnešním světě je velká konkurence a někdy ani dobrý podnikatelský plán nemusí obstát. Proto živnostník nebo podnikatel musí do svého podnikání jít naplno a dát do toho vše, protože právě v začátcích jde o vše. Po získání klientely a jména už jen stačí u své záliby vytrvat utužovat ji.

Dnes již už existuje nespočet cestovních kanceláří, které dávají spoustě agentur možnost výdělku a možnosti prosperovat, ale jen to už v dnešní době nestačí. Obchodník musí ukázat svou podnikavost a znalost v oboru, a tím zákazníka utužit v tom, že je zběhlý a dokáže podat ty nejspíckovější znalosti tak, aby to zákazníka přimělo vrátit se zrovna do této živnosti. Každá chyba se může stát osudovou, proto člověk musí umět jednat a operativně umět vyřešit každý problém.

Základem je dobrý podnikatelský plán, který podnikavému jedinci umožní nahlédnout trochu do budoucnosti a nastínit, jestli zrovna jeho oblast podnikání je realizovatelná a bude výdělečná. Existuje ovšem mnoho faktorů, které je třeba zvážit a které musí podnikatel během realizace svých plánů řešit. U začínajících podnikatelů je důležitý počáteční kapitál, bez kterého se žádný podnikavec neobejde. Důležité je také místo podnikání, ale ze všeho nejdůležitější je v tomto případě získat stálou a věrnou klientelu.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem práce je analýza cestovní agentury Bolsa travel a vytvoření návrhu pro rozšíření a zkvalitnění jejích služeb.

Bakalářská práce je rozdělena na několik částí. První část se zabývá hlavně teoretickou stránkou věci, která se týká podnikatelského záměru a definicemi s tím souvisejícími, charakterizováním uskutečnitelných analýz a podnikání samého. Patří zde i výběr právní formy podnikání a zjištění, v jakém konkurenčním prostředí se po uskutečnění plánu bude práce nacházet.

V části praktické se budu věnovat realizaci části teoretické. Díky PESL a Porterově analýze dojde k zjištění silných a slabých stránek cestovní agentury. Díky Marketingovému výzkumu a rozboru 7S faktorů dojde k zjištění příležitostí a hrozeb vyskytujících se pro danou agenturu. SWOT analýza zkompletuje dané rozborů a analýzy a ukáže nám kompletní pohled na danou situaci. V tomto bodu dojde k zhodnocení zmíněných analýz jako celku.

V návrhové části budou nastíněny nápady na možné rozšíření cestovní agentury Bolsa travel. Dané návrhy jsou například rozšíření nabídky o Affiliate, která by v rámci doplňkových služeb pro své klienty navázala spolupráci s provozními čili affiliate partnery.

Kromě facebookové stránky Bolsa travel kterou používá, se jako další z návrhů jeví realizace reklamy právě přes tuto doménu, která poskytuje nabídku oslovení spousty nových klientů. Realizace instagramového účtu a Youtube kanálu je nenásilnou ale velice účinnou reklamou dnešní doby, proto dané založení by vedlo hlavně k zviditelnění agentury.

Motivací pro klienty by bylo i zavedení věrnostního klubu Bolsík, který by zákazníkům poskytoval pocit začlenění do této komunity a nabízel jim cenové zvýhodnění při opěťovaných nákupech právě přes tuto agenturu.

V neposlední řadě nabídnutí klientů nadstandardní služby formou realizace foto kiosku, přes který by si zákazníci mohli buď okamžitě, nebo na objednání vyvolat své fotografie z dovolené.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část je zaměřena na právní formu a znalost teorie, která s touto prací úzce souvisí. Předměty zájmu jsou především oblast živnostenského podnikání, její management a sestavení analýz, jejichž prostřednictvím bude získána představa o tom, zda je plán realizovatelný a výdělečný či neziskový.

### 2.1 Právní norma

Podnikatel je definován podle nového Obchodního zákoníku (2012, § 420) jako *„kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Podnikatele si ovšem můžeme definovat více způsoby. Příkladem může být definice, která říká, že podnikatel je člověk, který objeví příležitost a soustředí potřebné peníze a ostatní prostředky, potřebné k využití této příležitosti (Barrow, 1993, s. 23).

Podnikání je definována Obchodním zákoníkem (2012, § 2) jako *„soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.“*

Obecné rysy, pomocí kterých lze pojem podnikání přiblížit, jsou:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces (Srpová, Veber, 2005, s. 15).

## 2.2 Základní pojmy v cestovním ruchu

**Cestovní ruch** - lze definovat jako činnost osoby, cestující na přechodnou dobu do místa, které není jejím trvalým bydlištěm. Účelem cesty zde není výdělečná činnost v navštíveném místě (Kulhánek, Ivčič, Jamborová, 2006, s. 6).

**Cestování** - je širším pojmem než cestovní ruch, zahrnující i jiné cestovní důvody, mimo jiné služební, studijní, soukromé nebo obchodní (Kulhánek, Ivčič, Jamborová, 2006, s. 7).

**Vnitřní cestovní ruch** – do definice vnitřního cestovního ruchu spadá domácí cestovní ruch, a tedy cestování obyvatel země po vlastní zemi, a příjezdový zahraniční cestovní ruch, návštěvy cizinců v dané zemi (Kulhánek, Ivčič, Jamborová, 2006, s. 7).

**Národní cestovní ruch** – zahrnuje domácí cestovní ruch a výjezdový zahraniční cestovní ruch, tedy návštěvy obyvatel dané země v jiných zemích (Kulhánek, Ivčič, Jamborová, 2006, s. 8).

## 2.3 Právní formy podnikání

Při vzniku podnikatelské aktivity je důležité definovat vhodný typ právní formy. Tato volba samozřejmě není nevratná a vybraný typ lze později upravit na jiný. Tato změna ovšem podnikateli působí komplikace a přináší zbytečné náklady. Z tohoto důvodu je důležité na počátku vytvořit správnou počáteční rozvahu. Obchodní zákoník nabízí dva typy právní formy podnikání (Müllarová, 2005, s. 65).

### 2.3.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob se týká:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, která vlastní živnostenský list nebo koncesní listinu (Müllarová, 2005, s. 66),
- osoby zapsané v obchodním rejstříku,
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění dle zvláštního předpisu,
- soukromě hospodařící zemědělci zapsaní v evidenci (Müllarová, 2005, s. 66).

### 2.3.2 Podnikání právnických osob

Zde jsou definovány následující právnické osoby:

- osobní společnosti:
  - veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (Müllerová, 2005, s. 66).
- kapitálové společnosti:
  - společnost s ručením omezeným a akciová společnost (Müllerová, 2005, s. 66).
- družstva (Müllerová, 2005, s. 65).

### 2.3.3 Živnostenské oprávnění

K vytvoření, tedy založení živnosti je potřeba povolení k provozování živnosti. Toto povolení vydává příslušný živnostenský úřad. Živnost může provozovat fyzická či právnická osoba, která splňuje zákonem dané podmínky.

Zákonem stanovené podmínky:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost (Živnostenský zákon, 2012, § 6).

### Vznik živnostenského oprávnění

*„Oprávnění provozovat živnost (dále jen "živnostenské oprávnění") vzniká s výjimkou uvedenou v odstavci 5 právnickým osobám již zapsaným do obchodního rejstříku, právnickým osobám, které se do obchodního rejstříku nezapisují, a fyzickým osobám:*

- *u ohlašovacích živností dnem ohlášení; to však neplatí v případech uvedených v § 47 odst. 5 větě druhé a v § 47 odst. 6,*
- *u koncesovaných živností dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. “ (Živnostenský zákon, 2012, §10)*

Podnikat jako živnostník má své výhody i nevýhody, které je důležité si hned na začátku uvědomit. Lze říci, že mezi výhody patří i už samotné zřízení živnosti. Můžete začít podnikat s těmi prostředky, které uznáváte za vhodné, a vaše podnikání může začít

třeba hned ve vlastním bytě. Jste svým vlastním pánem, je zcela na vás, jak si daný podnik zorganizujete a jakým tempem danou živnost povedete (Barrow, 1995, s. 63).

Mezi nevýhody patří, že se můžete stát zcela osamělým, že vás práce pohltí natolik, že váš osobní život půjde zcela stranou. Za vaše závazky jste zcela zodpovědný vy, takže v případě bankrotu nebo zásadní chyby jste to právě vy, kdo bude muset vše uhradit (Barrow, 1995, s. 63).

### **Zařazení do skupiny živností dle vykonávané činnosti**

Živnosti se rozdělují dle požadavků na danou odbornou způsobilost a podle oprávnění. Zcela klíčový je předmět podnikání. Rozsah oprávnění se dělí na obchodní, výrobní a na poskytující služby (Müllerová, 2005, s. 74).

#### **Živnosti obchodní**

- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- provádění dražeb mimo výkon rozhodnutí (Müllerová, 2005, s. 74).

#### **Živnosti výrobní**

Zákonem nejsou jednotlivě vyjmenovány, ale je pouze dán rozsah dalších činností přípustných v rámci daného oprávnění (Müllerová, 2005, s. 74).

#### **Živnosti poskytující služby**

Tyto živnosti se zabývají poskytováním oprav a údržby věcí, různými druhy přeprav, ať už se jedná o zboží nebo osoby, provozováním cestovních kanceláří, poskytováním ubytování, hostinskou činností, provozováním zastávek a jinými pracemi, které vedou k uspokojování dalších potřeb a služeb (Müllerová, 2005, s. 74).

## **2.4 Podnikatelský plán**

Je důležitou součástí k zahájení podnikání. Jedná se o písemný dokument, který zpracovává daný podnikatel. Popisuje v něm všechny kroky, vnější a vnitřní faktory, které souvisejí se zahájením podnikatelské činnosti. Tento plán více přibližuje záměry podnikatele do budoucna (Srpová, Šiman, 2005, s. 89).

### 2.4.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Aby podnikatelský plán měl smysl a splnil svůj účel, považuje se za důležité, aby byly zachovány určité body (Srpová, Šiman, 2005, s. 90).

**Srozumitelnost** – je důležité vyjadřovat se jednoduše, je zbytečné dávat mnoho myšlenek do jedné věty. Sebelepší stylizace a kompozice jednoho podnikatelského plánu vezme za své, když nebude doložena čísly (Srpová, Šiman, 2005, s. 90).

**Logika** – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu musí na sebe navazovat, být podloženy fakty a nesmí si odporovat. Je vhodné časový průběh znázornit graficky (Srpová, Šiman, 2005, s. 91).

**Uváženě stručný** – myšlenky či závěry obsažené v plánu je třeba uvést stručně, ovšem v žádném případě ne na úkor poškození základních faktů (Srpová, Šiman, 2005, s. 91).

**Pravdivý a reálný** – pravdivost a reálnost predikovaného vývoje by měly být samozřejmostí (Srpová, Šiman, 2005, s. 91).

**Respektování rizika** – tento plán je o budoucnosti. Respektování rizik, identifikace rizik, popř. variantnost navrhovaných řešení v krizových momentech budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu (Srpová, Šiman, 2005, s. 91).

### 2.4.2 Zakladatelský rozpočet

Hlavním cílem je specifikovat a kvalifikovat finanční prostředky důležité pro zahájení podnikání. Důležitým faktem zůstává, že při zahájení podnikání náklady podstatně převyšují výnosy. Není tedy nic neobvyklého, že při zahájení podnikání se vykazují ztráty. Důležité je však ztrátu řídit a financovat. Rizika je podnikatel schopen minimalizovat svým přesným odhadem finančních prostředků a potřebné výše zdrojů financování. Pro zjištění potřebné výše finančních prostředků, které budou potřeba k podnikatelské činnosti, lze rozdělit do čtyř skupin (Srpová, Šiman, 2005, s. 88).

#### Finanční prostředky nutné k založení společnosti

Při založení společnosti je důležité vynaložení nutných finančních prostředků, kam patří složení základního kapitálu, poplatky z vydání živnostenského oprávnění a ostatní poplatky, ověření listin apod. Poté jsou na řadě náklady, které sice nejsou nezbytné, ale



pro podnikatele mohou být odrazovým můstkem při začátku. Jsou to například razítka, návrhy loga, webové stránky apod. (Srpová, Šiman, 2005, s. 88).

### **Finanční prostředky na pořízení tzv. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku**

S ohledem na velikost i finanční dopady do budoucnosti se jedná o závazný a rozhodující krok. Tyká se to technického vybavení, administrativního zabezpečení podnikání apod. Podnikatel může vlastnit část těchto prostředků, ale také se musí rozhodnout, co ke svému podnikání bude potřebovat a jak si tyto prostředky opatří, jestli si je koupí, pronajme, nebo pořídí na úvěr apod. (Srpová, Šiman, 2005, s. 88).

### **Finanční prostředky vložené do nákupu tzv. oběžného majetku**

Mezi obtížnější se řadí určení výše oběžného majetku. Faktorů, které jsou zcela zásadní v tomto propočtu, je celá řada. Dodržovat se musí lhůty splatnosti faktur, pravděpodobně bude muset podnikatel uvažovat o finančních zásobách pro případ různých výkyvů (Srpová, Šiman, 2005, s. 88).

### **Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti**

V překladech se jedná o financování provozní činnosti do té doby, než bude možné financování z tržeb. Každý chod společnosti potřebuje pro financování provozních nákladů, kterými jsou mzdy zaměstnanců, náklady na energii, voda, telekomunikační služby, běžnou údržbu apod. Pro začínající podnikatele zde jsou i další náklady, například náklady na propagaci a zviditelnění. Je třeba myslet na to, že je nutné mít finanční rezervu na první měsíce a než se celý plán rozjede (Srpová, Šiman, 2005, s. 88).

#### **2.4.3 Finanční plán**

Díky tomuto bodu zjistíme, jestli náš podnikatelský plán je realizovatelný z finanční stránky. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru. Finanční plán tvoří plánový výkaz zisků a ztrát, plánová rozvaha a plán peněžních toků (Srpová, Šiman, 2005, s. 97).

#### **2.4.4 Obchodní a marketingový plán**

Důležité je utvořit si obraz budoucího stavu, tedy čeho by měla v daném časovém termínu společnost dosáhnout. U marketingových plánů můžeme přemýšlet o

strategických a ročních plánech. Pokud se jedná o obchodní plán, zřejmě bude sestaven zejména roční plán. Zejména malé společnosti často ignorují vytvoření marketingového plánu a používají pouze obchodní plán. V případě krátkodobého horizontu je to možné, ovšem tím se společnost zaměří jen na konkrétní jednání a přehledně signály z trhu. Hlavním úkolem strategického marketingového plánu je určit delší časový plán přibližně na tři až pět let (Havlíček, Veber, 2005, s. 163).

Společnost se musí zaměřit na to, kam bude směřovat, to znamená, jestli půjde jen o posílení pozice na stávajících trzích nebo rozšíření na nové i zahraniční trhy. Zaměřit se musí i na stávající zákazníky, ale také by měla oslovit nové skupiny zákazníků, obměnit nebo obohatit nabídku. Ze stránky produkce se zaměřit na zúžení nebo naopak rozšíření portfolia, zavedení nebo upravení doprovodných služeb. Ujasnit si, v čem bude ukryta konkurenční výhoda a v čem bude naše nabídka mít výhodu oproti konkurenci (Havlíček, Veber, 2005, s. 163).

#### **2.4.5 Roční marketingový plán**

Tento plán konkretizuje záměry uvedené ve strategickém plánu a uděluje příslušné úkoly, které se v daném roce musí uskutečnit. Hlavní úkol plánu může být například specifikace nového segmentu zákazníků, který v daném roce bude osloven, vytvoření reálné kampaně, která má za hlavní úkol předvést nový produkt. Chceme-li, aby marketingový plán měl smysl a stal se nástrojem realizace vytvořených cílů, musí být jednotlivé úkoly jasně specifikovány. Čím podrobnější plán máme, tím bude jeho realizace účinnější. Počet úkolů, které by měl marketingový plán obsahovat, závisí na charakteru a ambicích, které musí odpovídat finančním možnostem (Havlíček, Veber, 2005, s. 163).

#### **2.4.6 Obchodní plán**

V mnoha firmách je označován jako plán odbytu, určuje předpokládané roční objemy prodeje, které se člení dle:

- produktových skupin, tj. sortimentu, výrobních řad atd.,
- teritorií, např. Slovensko, ostatní zahraničí,
- zákaznických segmentů, např. klíčoví zákazníci, přímý prodej služeb (Havlíček, Veber, 2005, s. 163).

Při sestavování vycházíme z informací o odbytu z minulých období nebo také z průzkumu trhu, hlídáme konkurenci, sledujeme poptávku zákazníků, nenasycenost trhu apod. Správné vytvoření obchodního plánu má zcela zásadní význam pro sestavení finančního plánu, ale představuje i důležitý základ pro činnost prodejců, motivaci apod. (Havlíček, Veber, 2005, s. 163).

## **2.5 Analýza trhu a marketingová strategie**

Každý projekt má jako hlavní úkol buď využít určitých disponibilních zdrojů, nebo chce reagovat na potencionální poptávky. V obou možnostech stále klíčovým faktem zůstává a je i pro konečný úspěch podstatou analýza trhu. (Fotr, Souček, 2007, s. 34).

Celá produkce marketingové strategie je však pouze určitou částí celkové strategie projektu. Strategii nám ovlivňuje náš hlavní cíl projektu, čili to, co je pro nás klíčovým v tomto podnikání. Podnikatelská strategie společnosti je obtížný proces, který můžeme rozdělit na tyto fáze:

- analýza a hodnocení výchozí situace projektu, která zahrnuje analýzu a hodnocení zdrojů, finanční a ekonomické situace aj. (Fotr, Souček, 2007, s. 34),
- analýza a hodnocení podnikatelského okolí, ať už jde o ekonomickou, technologickou, finanční anebo mezinárodně politickou stránku. Spadá sem i analýza trhu (Fotr, Souček, 2007, s. 34),
- musíme si vybrat námi zvolené strategické cíle,
- tvorba a hodnocení strategie na základě silných i slabých stránek společnosti,
- námi zvolená strategie určená k realizaci (Fotr, Souček, 2007, s. 34).

### **2.5.1 PESL analýza**

Tato analýza má více označení, jako například STEP, PEST, PESTELE. Každá jednotlivá písmenka označují určité faktory makroprostředí, kam patří:

- sociální,
- ekonomické,
- politické,
- legislativní (Boučková, 2003).

### **2.5.2 Porterův model komunikačního prostředí**

Tento model se řadí jako další nástroj analýzy, který předpokládá, že na podnik má vliv pět základních činitelů, které udávají jeho strategickou pozici (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 46).

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Udávají faktory, díky kterým se zákazník dostává do silné pozice oproti dodavatelům. Jde například o snadný přechod ke konkurenci, potřebné množství tržních informací apod. Kvalita pro zákazníka nehraje příliš významnou roli, jedná se o zákazníka, který je silným distributorem, nebo je významný zákazník apod. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 47).

#### **Vyjednávají síla dodavatelů**

Udávají faktory, které v tomto případě dostávají do silné pozice dodavatele. Zde je dodavatel významný s dobrou pověstí a na trhu je jich poměrně omezený počet. Neexistují zde snadno dostupné substituty, zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny a nemají k dispozici potřebné tržní informace (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 48).

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Daná hrozba je snižována při uskutečnění několika podmínek, například fixní náklady vstupu do odvětví, jsou vysoké, existují zde přirozené monopoly, existuje zde hrozba cenové války (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 48).

### **Hrozba substitutů**

Tato hrozba je snižována díky tomu, že nejsou blízké substituty, pak když jsou splněny další podmínky, například nabízené substituty společnosti vyrábějí s vyššími náklady, cena výrobku, který by mohl být nahrazován je pro spotřebitele lákavá (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 49).

### **Konkurenční rivalita**

Se stává vysokou, jestliže je v odvětví velký počet konkurentů, trh se málo rozvíjí, ziskovost je velmi malá, bariéry jsou vysoké (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 49).

### **2.5.3 Marketingový výzkum**

Hlavním úkolem výzkumu je zjištění informací, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, patří zde faktory, jako je poptávka, konkurence, potřeby a chování zákazníků a marketingové nástroje. Potřebné informace je možné získat například z existujících informačních zdrojů nebo pomocí speciálního šetření. Jedná se o informace týkající se například statistik, novinek a událostí týkající se trhu (Fotr, Souček, 2007, s. 35).

### **Stanovení cílového projektu trhu**

Jedná se o popis a analýzu struktury daného projektu. Částí tohoto kroku je definovat trh, charakterizovat služby, stanovit cenovou nabídku, jak bude probíhat podpora prodeje a komunikačních kanálů. Důležitou částí je kvantitativní charakteristika trhu, na kterém bude projekt podnikat. Je důležité vědět, co trh žádá, jak je nasycení, jaká je stabilita poptávky (Fotr, Souček, 2007, s. 35).

### **Analýzování zákazníků**

V každém projektu je důležité znát své zákazníky, co zákazníci žádají, jaké jsou jejich motivy, kdo vlastně zákazníkem je, kolik zákazníků nakupuje, kdy je největší frekvence nákupů. Trhy jsou rozdílné právě z hlediska chování zákazníků, právě tito zákazníci dělají trhy různé a rozdílné (Fotr, Souček, 2007, s. 35).

## **Definice segmentu trhu**

Jsou různé způsoby, jak trh analyzovat. První z možností je brát trh jako celek, další možností je, že trh můžeme analyzovat podle jednotlivých segmentů, které splňují požadavky segmentu. Tuto segmentaci můžeme rozdělit na tři základní části, a to geografickou, sociálně-demografickou a psychologickou. Každá jednotlivá část upřesňuje daný trh a upřesňuje námi žádanou definici (Fotr, Souček, 2007, s. 36).

## **Analýza tržní konkurence**

Musíme brát v potaz naše současné, ale i potencionální konkurenty a substituční sužby. Budou do určité míry ovlivňovat naše místo na trhu, a proto je nezbytné věnovat jim pozornost. Je důležité určit naše rozhodující konkurenty a určit jejich sílu, poznat jejich cíle, slabiny, důležité může být i porovnání naší společnosti s těmito konkurenty. Prospěšné je též zvážit reakci konkurence na náš projekt (Fotr, Souček, 2007, s. 36).

## **Analýza distribučních kanálů**

Tyto kanály tvoří přímou distribuci k zákazníkům. Může se jednat třeba o webové stránky společnosti, které zákazník navštěvuje a nakupuje přes ně. Musíme si uvědomit, že je důležité stanovit a zhodnotit výhody a nevýhody těchto distribučních kanálů (Fotr, Souček, 2007, s. 36).

## **Analýza oboru**

Určení charakteru projektu je klíčovým bodem, důležité je například posoudit životní cyklus tohoto odvětví a určit, v jaké části se obor nachází. Toto rozlišení je důležité, neboť ovlivní současnou úroveň i budoucí potencionální vývoj a jeho podíl na trhu. Velký význam má zhodnocení intenzity konkurence v oboru, která ovlivňuje míru výnosu oboru (Fotr, Souček, 2007, s. 36).

## **Stanovení budoucího vývoje poptávky**

Jedná se o konečnou, nejdůležitější, ale také nejobtížnější fázi marketingového výzkumu. První částí je odhad skutečného objemu trhu a odhad tržního potenciálu. Další částí je prognóza samotného vývoje celkového objemu trhu. Tato část vychází z kvantitativních i kvalitativních informací objevených ve všech předchozích částech

výzkumu. Základem je do hloubky pochopit příslušný obor, protože žádná prognostická metoda nemůže nahradit neúplné či chybné pochopení trhu (Fotr, Souček, 2007, s. 36).

Celkový souhrn umožňuje definovat tržní příležitosti i tržní rizika projektu. Jedná se o základní bod pro východisko koncipování celkové strategie projektu (Fotr, Souček, 2007, s. 37).

#### **2.5.4 Nástin strategie projektu**

Výstupy výzkumu jsou dostatečným základem, pro zformování strategie projektu, pokud se jedná o nově vznikající firmu. Základními prvky strategie jsou:

- *geografická strategie,*
- *strategie z hlediska tržního podílu,*
- *strategie z hlediska vazby výrobek-trh,*
- *marketingová strategie“ (Fotr, Souček, 2007, s. 37).*

#### **Geografická strategie**

Společnost si musí určit svůj relativní trh, tedy o jaké potencionální a současné zákazníky se bude jednat, a to především z geografického zaměření svých kroků. (Fotr, Souček, 2007, s. 37).

#### **Strategie z hlediska podílu a trhu**

Důležité je určit tržní podíl, kterého chce společnost dosáhnout na daném trhu. Podle předpokládaného podílu na trhu je třeba uvažovat nad třemi základními strategiemi, které jsou:

- strategie nákladového prvenství - hlavním bodem je dosažení, ale hlavně udržení nižších nákladů, než činí náklady konkurence. Tato výhoda pak nabízí určitou pomoc před konkurencí (Fotr, Souček, 2007, s. 38).
- strategie diferenciací - zaměřuje se na odlišení služeb svou jedinečností a konkrétními rysy oproti konkurenci, čímž zákazníka váže na jedinečnou danou službu (Fotr, Souček, 2007, s. 38).

- strategie tržního výklenku - jde o skutečnost, že zaměření se na jasně vymezený cíl je efektivnější než operace na širokém konkurenčním trhu. Je zaměřen na určitou skupinu zákazníků apod. (Fotr, Souček, 2007, s. 38).

### **Strategie z hlediska vazby výrobek-trh**

Tato strategie předurčuje do značné míry marketingovou strategii podniku. Skládá se ze strategie penetrace, která je zaměřená na rozšíření současných služeb, které tvoří výrobní systém společnosti. U rozvoje produktů je zaměřená na nové produkty pro současný trh. Pokud se jedná o rozvoj trhu, zde je zaměření na proniknutí stávajících produktů k novým zákazníkům a do dalších odvětví. Poslední strategií je diverzifikace, která je orientovaná na vniknutí nových výrobků na nové trhy, což z ní dělá nejrizikovější strategii (Fotr, Souček, 2007, s. 38).

#### **2.5.5 Marketingová strategie**

*„Zvýšení zisků firmy lze dosáhnout potlačením konkurence při stabilní, nebo klesající celkové poptávce“* (Fotr, Souček, 2007, s. 39). Z toho plynou dvě možnosti:

#### **Strategie zaměřená na konkurenci**

Zde se specifikuje způsob zvýšení tržního podílu na úkor konkurence. V potaz zde přichází agresivní cenová strategie, imitační a profilová strategie. Využívá se v době, kdy nelze očekávat růst poptávky apod. (Fotr, Souček, 2007, s. 39).

#### **Strategie tržní expanze**

Zaměřená je primárně buď na rozšíření stávajícího trhu, nebo na vytvoření nových trhů. Jedná se o strategii, která je typická pro rostoucí trhy výrobků, které se vyvíjejí na začátcích jejich životního cyklu.

#### **2.5.6 Marketingový mix**

Jedná se o soubor marketingových nástrojů, které každý podnik využívá za účelem, aby dosáhl svých cílů na trhu. Při správném postupu a sladění těchto bodů může podnik snadněji prosperovat na trhu (Kotler, 2001).

**Produkt** – důležité je umět svůj výrobek prodat, a tím mu najít uplatnění na trhu. Je důležité, jaké služby jsou zákazníkovi nabídnuty (Kňovská, 2009, s. 38).



**Cena** – cena musí pokrýt náklady, které vynaložil podnikatel, musí být výdělečná, a zároveň splňovat určitou reálnou představu zákazníka (Kňovská, 2009, s. 38).

**Distribuce** – jde o pokrytí trhu, sortiment, prodejce musí umět svůj výrobek sestavit tak, aby zákazník, kteří chtějí tento výrobek, bylo co nejvíce (Kňovská, 2009, s. 38).

**Propagace** – reklama, podpora prodeje a osobní prodej, (Kňovská, 2009, s. 38).

Změny životního prostředí, společnosti, ekonomiky, a to zejména internacionalizace, růst informačních a komunikačních technologií. Toto vše posouvá cestovní ruch stále dopředu a umožňuje stále nové možnosti jak v cestování, tak poznávání (Mazurek, 2013).

### **2.5.7 Analýza „7S“**

Zakladatelem této analýzy je společnost McKinsey pocházející z USA. Hlavním úkolem této analýzy je mít v souladu 7 elementů interního prostředí společnosti. Důležité je umět definovat tyto elementy (SATYA SEKHAR, 2009, s. 72).

#### **Strategie**

Sestavení strategie má za úkol management společnosti a hlavním úkolem je definovat síle a jejich způsoby dosažení (SATYA SEKHAR, 2009, s. 72).

#### **Organizační struktura společnosti**

Organizace je základním prvkem, který umožňuje uspořádání organizace. Definuje jednotlivé funkce a rozděluje zodpovědnost (SATYA SEKHAR, 2009, s. 72).

## **Informační systém**

Jde o řád, pravidla a také jednotlivé procesy a činnosti ve firmě. Týká se procesů plánovacích, řídicích a kontroly (SATYA SEKHAR, 2009, s. 72).

## **Styl řízení**

Ukazuje, jak je společnost řízena, a čím jsou zaměstnanci motivováni (SATYA SEKHAR, 2009, s. 72).

## **Zaměstnanci**

Jedná se o lidské zdroje společnosti, které jsou používány k naplňování stanovených cílů společnosti (SATYA SEKHAR, 2009, s. 72).

## **Sdílené hodnoty**

Ukazuje, jakým způsobem jsou definované firemní hodnoty (SATYA SEKHAR, 2009, s. 72).

## **Schopnosti**

Jedná se jak o schopnosti celku jako společnosti, tak i o schopnosti individuální (SATYA SEKHAR, 2009, s. 72).

### **2.5.8 SWOT analýza**

Jde o nejvíce používanou analýzu, která prozkoumává daný podnik z každého jeho úhlu. SWOT analýza se provádí úplně jako polední analýza, obsahuje výsledky předchozích analýz a shromažďuje je dohromady (Kňovská, 2009, s. 25).

	S – silné stránky	W- slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Obr. 1:SWOT analýza (Vlastní zpracování dle Kaňovská, 2009, s. 25).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V praktické části mé bakalářské práce je důležité charakterizovat cestovní agenturu Bolsa travel. Zaměřím se zejména na údaje o předmětu podnikání, organizační strukturu, rozsah podnikání, a poté budu realizovat analýzy na podniku.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Cestovní agentura Bolsa travel byla založena paní Šárkou Moškořovou, která podniká jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění, které jí bylo uděleno dne 12. 05. 1997. Paní Moškořová v cestovním ruchu podniká tedy od roku 1997, kdy byla spolumajitelkou cestovní agentury Rapotour. V roce 2009 se rozhodla osamostatnit a došlo k založení již už zmíněné cestovní agentury Bolsa travel. Sídlo společnosti je ve Frýdku Místku, nám. Svobody, Tržní 22 PSČ 738 01. ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)

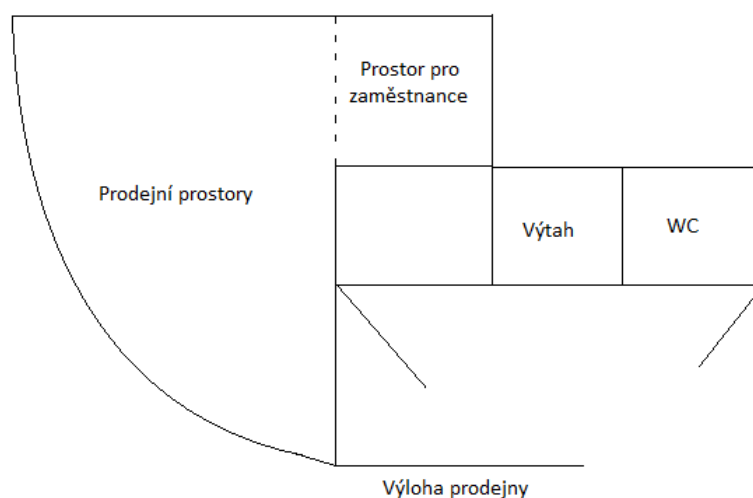
##### 3.1.1 Předmět podnikání a nabídka služeb

Společnost se zabývá cestovním ruchem. Šárka Moškořová provozuje živnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Oborem této činnosti je provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu. Doba provozování činnosti je na dobu neurčitou (RZP [online], 2017).

Hlavním předmětem společnosti je zprostředkování a prodej zájezdů po celém světě. Společnost nabízí poznávací zájezdy, tuzemské zájezdy, plavby lodí a pobytové zájezdy. Nabízí také seniorské programy 50+. Společnost je taky schopna zajistit zájezd dle individuálních přání klienta. Dále nabízí prodej levných letenek, pojištění apod. Nabízí odlety jak z České republiky, tak i z polských Katovic. Ve své pobočce také probíhají předprodeje vstupenek pro kulturní události v okolí. ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)

### 3.1.2 Pracoviště

Cestovní agentura Bolsa travel sídlí na náměstí Svobody ve Frýdu- Místku u křížového podchodu. Jedná se o prostory, které má v podnájmu od Magistrátu ve Frýdku Místku. Prostory se skládají z místnosti, kde probíhá prodej zájezdů, ta je oddělena pojízdnými závěsy od prostoru pro zaměstnance. Další oddělenou místností jsou prostory WC. ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)



Obr. 2 Půdorys prodejních prostor (Vlastní zpracování 2017).

## 3.2 Analýza současného stavu cestovní agentury Bolsa travel

Pomocí PESL analýzy, Porterovy analýzy oborového prostředí, marketingového mixu, rozboru 7S interních faktorů a SWOT analýzy prozkoumáme aktuální stav agentury.

### 3.2.1 PESL analýza

#### Sociální

Cestování není nějak omezeno věkem nebo etickou příslušností, nejpodstatnějším faktorem je zde příjem obyvatelstva. Minimální mzda se k lednu 2017 navýšila na částku jedenáct tisíc korun. Největší rozkvět v cestovním ruchu vypukl po pádu komunistického režimu, kdy lidé stále více poznávají a cestují, taktéž mnoho zahraničních cizinců cestuje po celém území České republiky, toto tvrzení vyplývá ze

statistiky Eurostatu, která ukazuje vzrůstající přejezd cizinců k roku 2015 o 6% (Eurostat, 2016)

Počet přijíždějících zahraničních návštěvníků vzrostl v roce 2016 o 12,6% oproti roku 2015. Následující tabulka vyobrazuje výdaje zahraničních turistů do České republiky, které v roce 2016 vzrostly oproti roku 2015 o 8,2%

### **Ekonomické**

Ve Frýdku-Místku žije 52 020 obyvatel. V roce 2017 příjmy osob samostatně výdělečně činných podléhají 15% dani. Sleva na poplatníka činí 24 840 Kč. Zdravotní pojištění OSVČ činí 13,5 % z vyměřovacího základu. V případě sociálního pojištění, které činí celkově 29,2 % je tvořeno z důchodového pojištění 28 % a státní politiky zaměstnanosti 1,2 % (Zákony pro lidi.cz, 2017)

Míra nezaměstnanosti v moravskoslezském kraji je 5,9% Toto zjištění je pro agenturu pozitivní, jelikož se dá přepokládat, že domácnosti mají dost finančních prostředků, které mohou vynaložit na cestování. Důležitým ukazatelem je také vývoj kurzu české měny oproti ostatním měnám. Vývoj se nedá přesně stanovit, ale česká koruna ke dni 21.03 2017 činila:

- 1 Euro-27,02 Kč,
- 1 Americký dolar- 25,07 Kč,
- 1 Britská libra-31,37 Kč (Kurzy.cz, 2017).

### **Politické**

Největším negativním dopadem na politickou situaci posledního období měla invaze migrujících uprchlíků a teroristické útoky. Situace je ale oproti předešlé době klidnější. Také zvolení nového amerického prezidenta Donalda Trumpa ovlivnilo politickou sféru. Díky zvýšení minimální mzdy si mohou občané dovolit více cestovat a také se zvyšuje poptávka po práci v zahraničí.

### **Legislativní**

Hlavním zákonem, který upravuje podmínky založení a provozování cestovní kanceláře, je Zákon č. 159/1999 SB., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního

ruchu. Dále potom v bodu č. 71 přílohy č. 4 nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností, který jasně vymezuje, co je náplní cestovní agentury a co může dělat na základě tohoto živnostenského oprávnění. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2016)

Tab. 1 Průměrné výdaje cizinců v ČR (Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR)

	2016	2015
<b>Placené před návštěvou</b>	1434	1325
<b>Placené během návštěvy</b>	1338	1369
<b>Celkem</b>	2772	2694

Díky následující statistice je jasně ukázáno, o jakou destinaci je největší zájem a stala se nejoblíbenější ze strany českých turistů.

Tab. 2 Nejoblíbenější destinace českých turistů (Zdroj: Ekonomika.idnes.cz, 2016)

Destinace	Počet návštěvníků v tis.	Nárůst návštěvníků 2014/2015
<b>Slovensko</b>	837	+75 %
<b>Chorvatsko</b>	721	-8 %
<b>Itálie</b>	497	-10 %
<b>Rakousko</b>	281	-8 %
<b>Řecko</b>	253	-13 %
<b>Maďarsko</b>	183	+10 %
<b>Turecko</b>	162	-5 %
<b>Francie</b>	139	+20 %
<b>Španělsko</b>	132	-24 %
<b>Egypt</b>	117	-37 %

Tabulka jasně ukazuje, že největším fenoménem poslední doby je Slovensko, u kterého je meziroční nárůstek 75%. Proto by se cestovní agentura měla zaměřit hlavně na kanceláře, které se této zemi věnují nejvíce.

### **3.2.2 Porterova analýza**

Jedná se o analýzu 5 sil, která zkoumá okolí společnosti a zaměřuje se na konkurenční prostředí podniku.

#### **Současná konkurence**

Jako cestovní agentura má ve Frýdku-Místku v části Místek jen jednu konkurenci, a to je FM NET, s. r. o. která také sídlí na náměstí. Jinou konkurenci v místeckém okolí v podobě cestovní agentury nemá. Další cestovní agentury sídlí až v okolí části Frýdek, ty jsou celkem dvě. Kromě cestovních agentur se ve Frýdku-Místku nachází osm cestovních kanceláří, z nichž dvě jsou v blízkosti agentury Bolsa. Konkurenční výhoda mezi těmito odvětvími tkví v tom, že agentura Bolsa nenabízí zájezdy jen jedné cestovní kanceláře, ale hned několika, což umožňuje klientovi širší výběr. Cestovní kancelář se tedy dá považovat jako konkurence, avšak zároveň i jako dodavatel. Společnost Bolsa již osm let úspěšně konkuruje všem cestovním agenturám, které má ve svém blízkém okolí. ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)

#### **Nová konkurence**

Založit si svou vlastní cestovní agenturu není nikterak omezené. Stávající společnosti samozřejmě zvládají pokrýt poptávku zákazníků, avšak zákazníci stále hledají nové možnosti a levnější způsoby, jak odcestovat nebo si zařídit dovolenou. Zákazníci se čím dál více obávají cestovat v případě nepokojů, které se v poslední době odehrávají. Toto riziko není jediné, velkou konkurencí jsou i internetoví prodejci, kteří jsou či dál častěji preferováni. Společnost se však snaží držet krok s dobou a nabízí zákazníkům čím dál širší škálu možností a vyhovění. Sama majitelka ví, že je nutné neustále konkurenci sledovat a reagovat na pokrok a dobu. ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)

## **Vliv zákazníků**

Zákazníci ve většině případů nemohou cenu svého zájezdu nějak ovlivnit, pokud se nezapojí do soutěže, nebo cestovní kancelář neučiní nějakou jedinečnou příležitost, která umožní zájezd získat za příznivější cenu pro zákazníka. Hrozí taky zvyšování cen zájezdů, které nemůže ani jedna strana ovlivnit, ale obou způsobí nepříjemnosti. (MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)

## **Dodavatelé**

Za dodavatele by se v tomto případě daly považovat cestovní kanceláře, jejichž zájezdy agentura prodává, ale i letecké společnosti, které si však diktují své podmínky. Největším problémem jsou limitované kapacity míst v letadle, ale také kapacity ubytování. Cestovní kanceláře pobírají velkou část výnosů ze zprostředkování daného zájezdu cestovní agenturou. U každé této cestovní kanceláře má domluvenou dlouhodobou spolupráci. Cestovní agentura nabízí zájezdy pouze těch cestovních kanceláří, které jsou pojištěny proti úpadku. Společnost jde s dobou a respektuje zájem svých klientů, takže podle poptávky uzavírá i nové smlouvy s kanceláři, které mohou nabídnout klientům více služeb. Usiluje o poskytnutí kvalitních služeb a vyhovění všem potřebám klientům. Vztahy mezi agenturou a danými kanceláři jsou převážně bezproblémové a dlouholeté. (MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)

## **Substituční výrobky**

Hlavní hrozbou je rozhodnutí zákazníka neabsolvovat žádnou dovolenou a zůstat doma, což by znamenalo nevyužití služeb agentury. Další znepokojení mohou představovat dovolené, které si zákazníci realizují sami, nikoli přes cestovní agentury nebo kanceláře. Je stále větším fenoménem koupit si letenku skrz internetové portály a ubytování si zajistit sami. Společnost se snaží apelovat na dlouhodobé zkušenosti v oboru, recenze od klientů a popsáním vlastních poznatků a zkušeností z cest. Majitelka si samozřejmě je vědoma rychle se vyvíjející situace na trhu a sleduje změny v chování zákazníků. (MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)



### 3.2.3 Analýza marketingového mixu

V této části se budu zabývat analýzou marketingového mixu.

#### **Produkt**

Cestovní agentura disponuje s velkým množstvím zájezdů, nelze určit jejich přesné množství, avšak agentura nabízí zájezdy 73 cestovních kanceláří. Jedná se o poznávací, pobytové rekreační, adrenalinové zájezdy a také o exotiku. Z dopravního hlediska lze zájezdy rozdělit na automobilové, letecké, autobusové, lodní, cyklistické aj.

Klienti jsou nejdůležitějším prvkem v každém podnikání, proto jsou řazeni na první místo a je pro ně vybrán nejvhodnější zájezd dle jejich přání za cenu jejich spokojenosti. Firemní provize zde nehraje hlavní roli. Tato metoda zvyšuje agentuře kvalitu jejich služeb. ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)

#### **Cena**

Zájezd si klient může vybrat v různé cenové kategorii podle toho, co od dovolené očekává. Ceny zájezdů se pohybují od 490 Kč až do 500 000 Kč, vše je ovlivněno typem hledané dovolené a jejími znaky. Mezi nejvýznamnější patří druh destinace, doprava, ubytování, strava doplňkové služby, ale i období. Sezona pro agenturu začíná vydáním katalogů cestovních kanceláří, kde jsou klientům poskytované slevy, jako například dítě cestuje pouze za cenu letenky a ostatní má zdarma, třetí osoba zdarma, procentuální slevy, výlety zdarma a mnoho dalšího. Tato slevová zvýhodnění se nazývají First minute a jsou zcela individuální a odlišná dle druhu kanceláře. Vyprodávání zájezdů, startující zejména koncem května, se nazývá Last minute. Jedná se o výprodej posledních volných míst. Ovšem cena First minute zájezdu bývá zpravidla výhodnější než cena Last minute jak pro zákazníka, tak pro agenturu. Sezonní prodej jde znatelně poznat na příjmech agentury. ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)

#### **Místo**

Bolsa travel má jednu kamennou pobočku, která sídlí ve Frýdku-Místku na náměstí Svobody. Toto strategické místo sídlí vedle křižového podchodu, kde za den procházejí

spousty lidí, kteří dostanou agenturu do povědomí. Sídlo je umístěno tak, aby bylo dostupné všem potencionálním zákazníkům. Neodmyslitelnou činností je také internetový prodej z našich webových a internetových stránek. ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.)

### **Propagace**

Pro cestovní agenturu je nejhlavnějším prvkem reklama. Příznivou reklamou by z pohledu zákazníka mohla být možnost stát se členem Asociace českých cestovních kanceláří a agentur, dále jen AČCKA. Firmě by to pomohlo z marketingové stránky a také dostat se více do povědomí zákazníků a dosáhnout tak ještě lepší reputace a jistoty z jejich strany.

### **Reklama**

Cestovní agentura využívá hlavně online reklamy pomocí internetových a facebookových stránek. Reklamu má také v čekárnách v nedaleké místecké poliklinice v podobě katalogů se štítkem agentury ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

### **Podpora prodeje**

Cestovní agentura je do určité míry závislá na nabídkách cestovních kanceláří, tedy jaké akce umožní kancelář, může nabízet i agentura. Avšak agentura svým věrným zákazníkům dává na konci roku jako pozornost víno od soukromého vinaře z okolí. Při nákupu zájezdu nabízí svým zákazníkům kartičku se zvýhodněným kurzem ve směnárně, která se nachází na nedalekém náměstí ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

### **Public relations**

Agentura se svými dodavateli, kteří jsou v tomto případě cestovní kanceláře, komunikuje formou telefonátů a emailů. Se svými odběrateli, kterými jsou zákazníci, komunikuje především osobně ve své kamenné pobočce, ale také skrz webové stránky, sociální sítě a propagační materiály ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

## **Osobní prodej**

Osobní prodej je nejdůležitějším faktorem uskutečňování prodeje. Probíhá v kamenné pobočce. Jde o princip, který je postaven na „ušíť nabídky na míru“. Díky osobnímu kontaktu s klientem je prodejce schopen klienta odhadnout a nabídnout mu maximální služby a splnit požadavky, které jsou klientem kladeny. Agentura klade velký důraz na individuální přístup a osobní setkání, které umožní porozumění klientovi a maximální vyhovění jeho požadavkům ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

### **3.2.4 Rozbor 7S faktorů**

Tento rozbor je analýzou vnitřního prostřední společnosti

#### **Strategie společnosti**

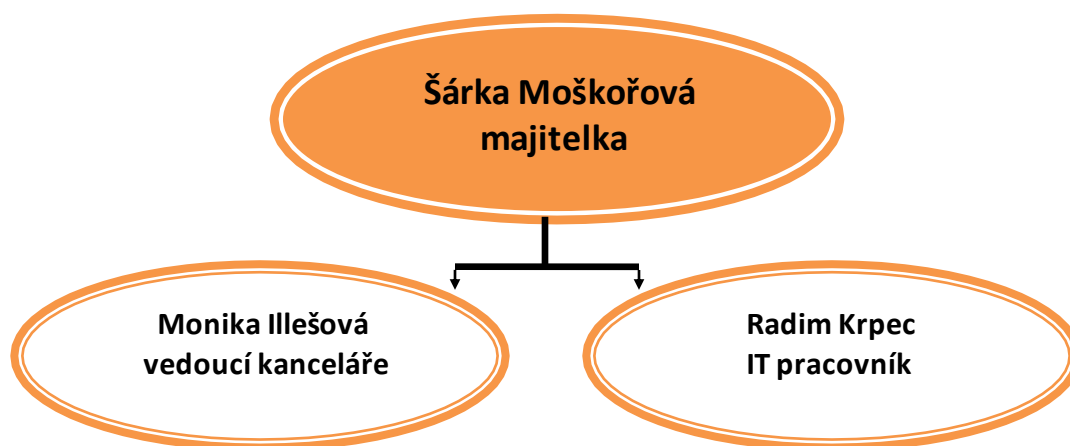
Díky strategii si společnost stanovuje, jak a čeho chce při svém podnikání dosáhnout. Určí si dlouhodobý plán, který má za hlavní úkol vést firmu k ziskovosti společnosti. Cestovní agentura Bolsa travel si klade za cíl dlouhodobě dosahovat zisku. Dalším cílem, je stále vyčnívat oproti ostatním agenturám v okolí a disponovat širší nabídkou než konkurence. Dále chce i nadále získávat nové zákazníky, ale také stále udržovat stávající zákazníky spokojenými. Kladné reference na firmu jsou bezplatnou reklamou, která může přivést nové zákazníky, a tím rozšířit klientelu.

Ke strategii neodmyslitelně patří stále se vyvíjet, sledovat konkurenci a kontrolovat současnou situaci, v neposlední řadě pak zlepšovat a rozšiřovat současné poskytované služby.

Mezi cíle také patří získat výhodu oproti konkurenci. Bolsa travel se snaží svým zákazníkům vycházet maximálně vstříc a vždy nabídnout ještě něco navíc, například parkování zdarma nebo zvýhodněný kurz ve směnárně. Zaměřuje se hlavně na spokojenost zákazníka vytvořením přátelského prostředí, tím u zákazníka získává důvěru a ten se poté opět rád obrátí na tuto agenturu ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

#### **Organizační struktura společnosti**

Schéma organizační struktury společnosti Bolsa je vyobrazena na následujícím obrázku:



Obr. 3 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování dle Moškořová, 2017).

Struktura dané agentury je velice jednoduchá. Majitelkou je Šárka Moškořová. Pro firmu zaměstnává dva stálé zaměstnance. V pobočce pracuje s paní majitelkou, která sama zájezdy prodává a propaguje, vedoucí kanceláře Monika Illešová. Dalším zaměstnancem je IT pracovník Radim Krpec, který se stará o vzhled a inovaci webových stránek dané agentury. V sezonní době je kolektiv posílen o brigádníky.

Jelikož se jedná o cestovní agenturu, paní Moškořová pracuje se širokou škálou cestovních kanceláří, kterých je momentálně 73 ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

### **Informační systémy**

Agentura používá informační systém Cesys. Tento systém slouží pro prodej zájezdů na internetu. Pro webové stránky a informační systém se používá od společnosti Hosting Savana. Tyto systémy umožňují rychlou reakci na potřeby zákazníků. ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

### **Styl řízení**

Společnost je řízena demokratickým stylem. Rozdělení práce provádí sama majitelka paní Moškořová, avšak dává prostor a možnost i podřízeným k vyjádření se k vzniklým problémům a k prosazení nových nápadů. Díky tomu, že se jedná o malý kolektiv lidí, vytváří se zde dostatečný prostor pro vzájemnou komunikaci ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

## **Spolupracovníci**

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, je ve firmě je preferován osobní kontakt, přičemž je respektována autorita majitelky. Díky úzké spolupráci panuje ve firmě přátelská atmosféra, která je paní majitelkou upevňována příležitostnými událostmi a benefity, čímž se snaží upevnit vztahy ve firmě ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

## **Sdílené hodnoty společnosti**

Tyto hodnoty vedou zákazníky k pozitivnímu vnímání společnosti. Zaměstnanci respektují cíle a pomáhají k jejich naplnění. Zaměstnanci jsou profesionální při jednání s každým individuálním zákazníkem. Díky přátelskému kolektivu zde není žádný problém s pochopením a přijetím firemních cílů ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

## **Schopnosti**

Schopnosti společnosti jsou utužovány ve stejných zájmech a znalostech z dané oblasti. Dlouholetá praxe formou poznávání a cestování vedou k maximálním výsledkům. Zaměstnanci jsou schopni klienty pravdivě a přesně informovat o dané destinaci a obohatit je o své zkušenosti a poznatky z cest ( MOŠKOŘOVÁ, Š. *Interview*. Bolsa travel. Frýdek-Místek 738 01. 21. 4. 2017.).

### 3.2.5 SWOT analýza

Tato analýza, jak již je zmíněno v teoretické části práce, ukazuje jak na možné hrozby, tak i příležitosti, které v průběhu podnikání mohou společnost potkat. Silné i slabé stránky společnosti, tak i hrozby jsou znázorněny stručně v následující tabulce.

Tab. 3 SWOT analýza agentury Bolsa travel (Vlastní zpracování 2017).

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré zázemí společnosti	Menší společnost s omezenými možnostmi
Podnikání na frekventovaném místě	Závislost na dodavatelích
Dobrá spolupráce s kanceláři	Nutnost webhostingu.
Schopnost odhadnout potřeby zákazníka	Uzavření i méně výhodných zájezdů
Zkušenosti zaměstnanců	Neschopnost hýbání s cenami
Stálí zákazníci	Sezónní prodej
Rychlá reakce na požadavky zákazníků	Internetová konkurence
Příležitosti	Hrozby
Snížení cen služeb	Nízká poptávka
Cenové zvýhodnění kurzu	Snížující se provize
Zvyšování mezd	Zvýšení cen služeb
Možnost stát se členem AČCKA	Nová konkurence, ztráta zákazníků
Zaměření se na nové cílové skupiny	Nepokoje ve světě

SWOT analýza v rámci slabých stránek ukázala na velkou závislost na dodavatelích. Protože se jedná o agenturu, která prodává zájezdy cestovních kanceláří, které mají jasně dané ceny, Bolsa jako agentura s nimi nějak manipulovat nemůže. Další slabou

stránkou je uzavření i méně výhodných zájezdů. Agentura se snaží vyjít zákazníkům maximálně vstříc a uzavře se zákazníkem službu dle jeho přání i přes skoro nulovou provizi. Na prodeji se i značně projevuje sezonní prodej, který je v období dovolených, o svátcích, ale nejvíce o prázdninách. Po zbytku roku je prodej znatelně méně vyhledáván.

Jednotné činnosti, které by mohly vést k rozvoji agentury, jsou shledány v rozšíření nabídky, a tím i vyhovění větší škále zákazníků. Ze strany marketingu na tom není agentura zase tak špatně, ale stále je na čem pracovat a inovovat. K rozvoji by také mohla vést možnost stát se členem AČCKA. Mohlo by to firmě pomoci v marketingové stránce, dostat se do povědomí více lidí a dosáhnout tak ještě lepší reputace a jistoty ze strany zákazníků. Ovšem je otázkou, zda by tato investice byla pro agenturu prospěšná. Dobrou příležitostí by bylo i zaměření se na cílové skupiny, které v prozatím nabídkě nejsou moc začleňovány, ať už to jsou adolescenti nebo dospívající. Získání této cílové skupiny by mohlo vést k většímu zájmu o agenturu.

Při provozu společnosti je nutné počítat se vznikem potencionálních rizik. Rizika je třeba zachytit v zárodku vyhnout se jim nebo je eliminovat. Za nejhorší hrozbu z pohledu společnosti je považován nárůst teroristických útoků, protože tuto hrozbu nemůže agentura zcela eliminovat. Tato hrozba vyvolává v zákaznících obavy o svou bezpečnost a způsobí snížení poptávek, a tím i pokles tržeb společnosti. Jelikož z velké části je agentura ovlivňována kanceláři, nemůže ovlivnit některé změny v nabídce, jako je například snížení provizí, zvýšení cen, ale ani také kvalitu prodaných služeb. Agentura sice může na přání klienta urgovat daný problém, ale není za něj odpovědná, vzhledem k tomu, že je to stále zájezd kanceláře. Potencionální hrozbou by mohla být nová konkurence, ovšem pokud nepřijde s něčím opravu inovativním, vzhledem ke stávající situaci by velkou hrozbu nepředstavovala.

### **3.3 Analýza současného finančního stavu agentury Bolsa travel**

V této části naznačíme finanční stránku podniku a náklady podniku.

#### **3.3.1 Majetkový přehled a závazky společnosti Bolsa**

Následující tabulka zjednodušeně ukazuje přehled majetku neboli aktiv, a závazků, což jsou pasiva společnosti Bolsa, za poslední tři roky.

Tab. 4 Přehled majetku a závazků společnosti Bolsa v Kč (Vlastní zpracování 2017).

	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	550 000	550 000	550 000
Peněžní prostředky v hotovosti	50 000	50 000	50 000
Peněžní prostředky na BÚ	100 000	140 000	180 000
Zásoby	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Pohledávky	0	0	0
Závazky	0	0	0
Úvěry	0	0	0
Celkem	1 700 000	1 740 000	1 780 000

Agentura pobírá příjem z prodaných zájezdů díky provizím. Obrat společnosti a provize jsou dvě odlišné věci. Do obratu se započítává celková částka zájezdu včetně provize, ziskem společnosti je pouze provize. Provize určují provizní smlouvy nasmlouvané s cestovními kancelářemi. U každé je to jiné. Některé mají přesně danou výměru a u některých je výměra procentuální. Jednou za měsíc se posílá soupis fakturací výnosů za prodané zájezdy dané cestovní kanceláři a poukazuje se zaslání provizí na daný účet. Brigádník je student, proto zdravotní a sociální pojištění za něj platí stát.

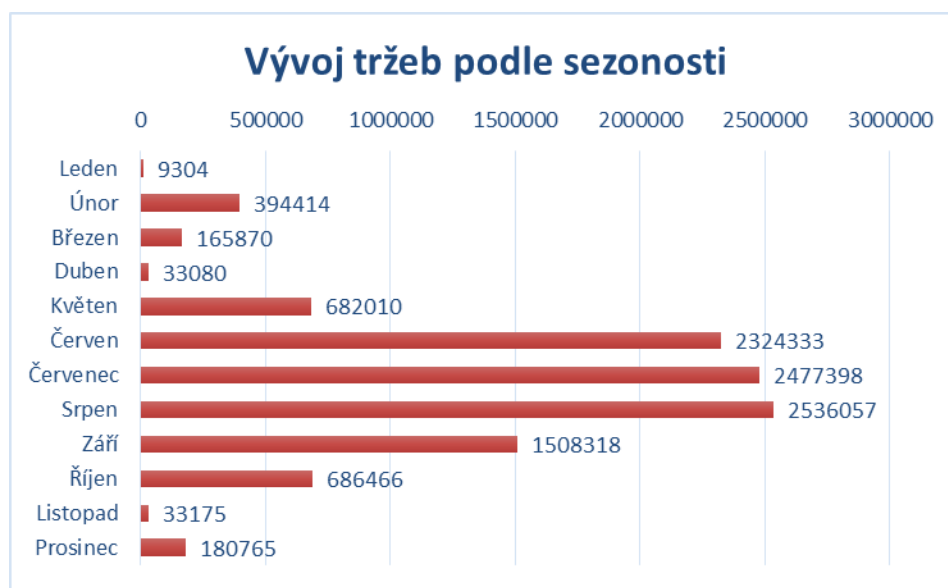


### 3.3.2 Tržby cestovní agentury

Následující tabulka jasně ukazuje sezonnost prodeje zájezdů v roce 2016.

Tab. 5 Tržby cestovní agentury v Kč (Vlastní zpracování 2017).

Tržby	Cena v Kč
Leden	9 304
Únor	394 414
Březen	165 870
Duben	33 080
Květen	682 010
Červen	2 324 333
Červenec	2 477 398
Srpen	2 536 057
Září	1 508 318
Říjen	686 466
Listopad	33 175
Prosinec	180 765
Celkem	2 185 084

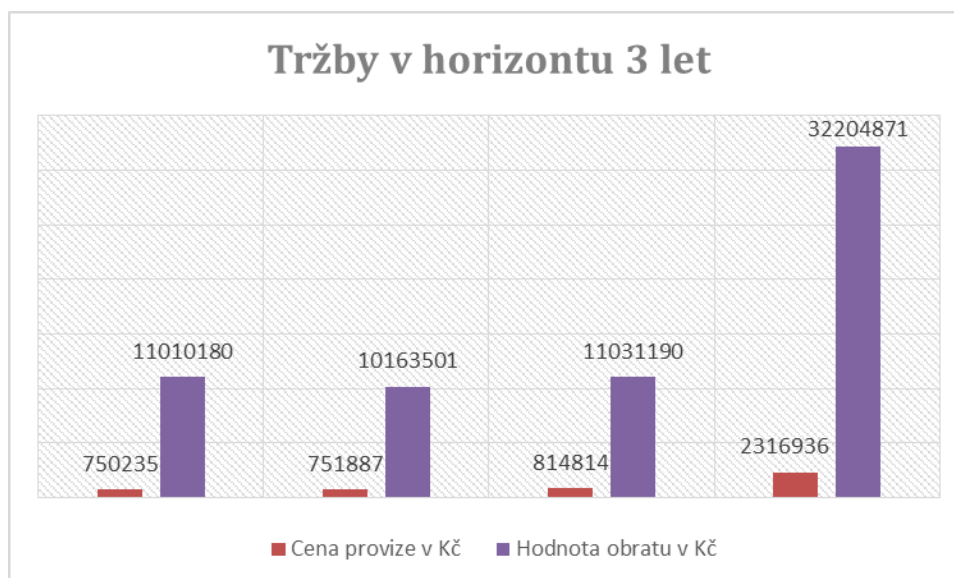


Graf 1 Vývoj tržeb v průběhu roku (Vlastní zpracování)

Jak graf jasně ukázal, nejvyšší prodej vzniká v letní sezoně, která začíná měsícem květnem a končí měsícem říjnem. V tomto období dochází k nejvyššímu prodeji a tedy klíčovému období pro cestovní agenturu.

Tab. 6 Tržby v horizontu 3 let (Vlastní zpracování 2017).

Rok	Cena provize v Kč	Hodnota obratu v Kč
2014	750 235	11 010 180
2015	751 887	10 163 501
2016	814 814	11 031 190
Celkem	2 316 936	32 204 871



Graf 2 Tržby v horizontu 3 let (Vlastní zpracování 2017)

Je znázorněn velký rozdíl obratu společnosti oproti reálným ziskům. K zásadnímu rozdílu zde dochází započtení obratu celého zájezdu. Přitom reálný výdělek v podobě provize je daleko nižší.

### 3.3.3 Fixní a variabilní náklady

Za fixní náklady se považují takové, které společnost musí uhradit bez ohledu na závazky. Fixní náklady společnosti Bolsa travel jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. 7 Fixní provozní náklady za rok 2016 (Vlastní zpracování 2017).

Položky	Měsíční výdaje (Kč)	Roční výdaje (Kč)
Zdravotní a sociální pojištění	5903	70 836
Pojištění zaměstnance	150	600
Záloha na spotřebu energií	2250	27 000
Záloha na vodné a stočné	100	1 200
Telefonní služby + internet	1860	22 230
Mzdy vč. odvodu ZP, SP	13500	162 000
Celkem	23 763	283 866

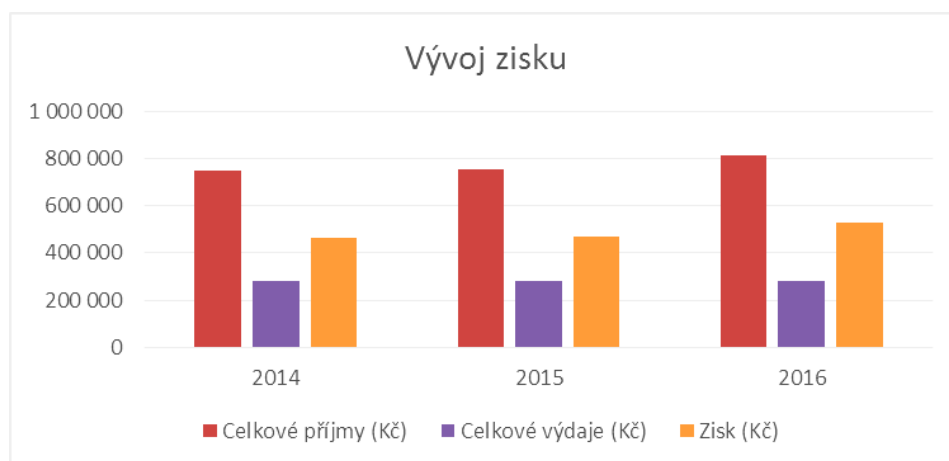
### 3.3.4 Vývoj zisku

Následující tabulka znázorňuje vývoj příjmů a výdajů, tedy i zisk společnosti Bolsa.

Tab. 8 Zisk před zdaněním v předchozích letech (Vlastní zpracování 2017).

	2014	2015	2016
Celkové příjmy (Kč)	750 235	751 887	814 814
Celkové výdaje (Kč)	283 866	283 866	283 866
Zisk (Kč)	466 369	468 021	530 948

Celkové výdaje jsou v tabulce vyobrazeny fixní částkou, ale v reálném podnikání se vykazují variabilně. Z tohoto důvodu, že částky jsou proměnlivé.



Graf 3 Vývoj zisku (Vlastní zpracování 2017).

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Analýza poukázala na mezery v činnosti společnosti vyskytující se v marketingu a propagaci agentury. Proto je důležité zaobírat se inovacemi a vylepšením marketingové strategie. V dnešní době si zákazníci hledají a kupují zájezdy a doplňkové služby přes internet. Proto zavedení doplňkových služeb formou Affiliate přinese do společnosti jednak provizi, ale také se dostane do podvědomí nových potenciačních klientů. Zákazníci často zmiňují, že si své vzpomínky z dovolených nechávají zvěčnit, ať už formou fotografie, nebo vytvořením fotoalba. Proto další návrh je zaměřen na realizaci foto kiosku přímo v prodejně. Vzhledem k cestovatelským ambicím obou vedoucích pracovníků a mnoho otázek ze strany zákazníků budou jednou za čtvrt roku realizovány workshopy na téma cestování levně, poznávání nových kultur, cestování low cost a na co při cestování nezapomínat. Založením věrnostního klubu Bolsík by byli zákazníci motivováni k častějším nákupům a poté taky řádně odměnění formou slevy. Realizováním reklamy formou domény Facebook je pro agenturu velice lákavá z důvodu možnosti oslovení širokého počtu lidí, převážně z okolí sídla agentury.

### **4.1 Návrh marketingové strategie**

V marketingové strategii bude brán ohled na poznatky zjištěné v předešlých analýzách a nastínění vlastních návrhů zlepšení marketingové stránky.

#### **4.1.1 Cenová strategie**

Důležité je zachovat či zlepšit stávající a vyjednávací schopnost pro zvýšení výše provizí, které rok od roku klesají. Důležitým bodem je, aby agentura získala konkurenční výhodu, jelikož trh cestovního ruchu je vcelku nasycen. Cílová skupina zákazníků je velmi citlivá na zvýšení změny cen. Každý zákazník ocení nějakou odměnu, nebo dárek k nákupu. Lákadlem pro klienty bude zavedení nového věrnostního programu Bolsík. Za každý nákup v hodnotě 1 000 Kč zprostředkovaný cestovní agenturou Bolsa travel obdrží zákazník jeden Bolsík. Jeden Bolsík má hodnotu deseti korun českých. Ty pak může při dalším objednání zájezdu proměnit. Agentura si vede

evidenci klientů, jejich zakoupené zájezdy a peněžité částky za uskutečněný zájezd. Díky tomuto je zavedení opravdu jednoduché.

#### **Pravidla Bonus Clubu Bolsík (dále jen Bolsík):**

1. Účastníkem věrnostního programu se může stát každá fyzická osoba starší 18 let s doručovací adresou na území České republiky, která splňuje podmínky Bolsíka.
2. Účastníkem Bolsíka je osoba identifikovaná telefonním číslem a emailem, jménem a příjmením, datem narození. Každý účet je vázán na konkrétní osobu, která zakoupila zájezd CA Bolsa travel a splňuje podmínky Bolsíka.
3. Bolsík se vztahuje na zájezdy zprostředkované CA Bolsa travel na území České republiky. Zájezdy se rozumí pobytové a poznávací zájezdy, zájezdy do exotiky i léčené pobyty a jiné.
4. Zákazník za nákup zájezdu obdrží Bolsíky a to za každých 1 000 Kč hodnoty zájezdu získává zákazník jeden Bolsík. Ten za uskutečněnou objednávku nad 1 000 Kč bude připsán na bonusový účet zákazníka. Hodnota jednoho Bolsíku činí deset korun českých.
5. V případě stornování zájezdu je z bonusového účtu odpovídající počet Bolsíků odečten.
6. Pro zjištění počtu Bolsíků bude na webové stránce vlastní formulář pro zjištění stavu Bolsíků po zadání emailové adresy.
7. Při další objednávce zájezdu v cestovní agentuře Bolsa travel si zákazník může spolu s nákupem vybrat příslušné Bolsíky.
8. Proměnit Bolsíky lze i v rámci dárkových poukazů. Minimální výše ceny dárkového poukazu činí 250 Kč.
9. Bolsíci platí pouze při zakoupení zájezdů zprostředkované CA Bolsa travel při nákupu zájezdu nad 10 000 Kč. Platnost Bolsíků je 24 měsíců od data prvního Bolsíka.
10. Provozovatel si vyhrazuje právo v průběhu doby trvání Bolsíků pravidla měnit.
11. Svou účastí v Bolsíkovi souhlasí s podmínkami věrnostního programu a zavazuje se k jejímu dodržování.

Taktéž klienti, kteří zakoupí zájezd v hodnotě nad 40 000 Kč za osobu, mají nárok na pozornost podniku v podobě reklamního dárku. Bude se jednat o dárek v podobě vína z místního vinařského sklípku, kde na etiketě je umístěno logo cestovní agentury.

Tab. 9 Realizace cenové strategie (Vlastní zpracování 2017)

Položka	Cena
Implementace webových stránek	1 500 Kč
Implementace do interního systému	3 000 Kč
Propagační materiály 500 kusů	500 Kč
Víno 20 kusů	2 000 Kč
Celkem	7 000 Kč

Implementaci provede IT pracovník. Důležité je propojení interního serveru s internetovými stránkami. Propagační materiály budou mít strukturu letáčků, kde se zákazníci dozvědí podmínky a mohou rovněž vyplnit souhlas o zařazení do věrnostního programu Bolsík. Dalším bonusem je bílé víno Chardonnay z nedalekého sklípku. Cenová relace vína s logem na etiketě činí sto korun za láhev. Celková cena tudíž bude činit 7 000 Kč.

#### 4.1.2 Komunikační strategie

Velké požadavky jsou kladeny na internetový prodej, který je čím dál populárnější. Proto je stálým zaměstnancem IT pracovník, který operativně řeší všechny požadavky majitelky. Hlavním cílem je zvýšit prodej, a tím i snížit práci zaměstnanců. Návrhy na lepší komunikační strategii je založení Youtube kanálu a instagramového účtu. Youtube kanál by obsahoval videa z cest, která by byla rozdělena na videa firemní, z infocest, nebo poznávacích cest samotné majitelky, nebo vedoucí kanceláře. Další část videí by byla od klientů, jejich vlastní medailonky z cest, nebo videoblogy. Založení instagramového účtu by mělo za hlavní úkol rozšířit povědomí o cestovní agentuře, sdělovat jinou formou komunikace novinky dějící se v prodejně a exkluzivní nabídky. Velkou příležitostí, jak oslovit nové potenciální zákazníky formou reklamy je v rámci sociální sítě Facebook. Díky této službě Částka se odvíjí od počtu oslovených lidí.

Tab. 10 Zisk před zdaněním v předchozích letech (Vlastní zpracování 2017).

	Dny	Investice	Reklama zobrazena	Oslovených
Leden	31	310	442,8571	22,14286
Únor	28	280	400	20
Březen	31	310	442,8571	22,14286
Duben	30	300	428,5714	21,42857
Květen	31	3100	4428,571	221,4286
Červen	30	3000	4285,714	214,2857
Červenec	31	3100	4428,571	221,4286
Srpen	31	3100	4428,571	221,4286
Září	30	3000	4285,714	214,2857
Říjen	31	3100	4428,571	221,4286
Listopad	30	300	428,5714	21,42857
Prosinec	31	310	442,8571	22,14286
Celkem	365	20210	28871,43	1443,571

### Direct marketing

Jedná se o nedílnou součást komunikace se zákazníky. V dnešní době sociálních sítí je důležité nepodceňovat tuto stránku. Facebookové stránky by měly být aktualizovány každý pracovní den a každý druhý víkend. Příspěvky by měly být podkládány fotografiemi i recenzemi a názory klientů. Nejedná se ovšem jen o facebookové stránky, ale také o stránky Youtube kanálu a instagramového účtu.

Správa o Facebookové kampaně bude realizována externím dodavatelem, kdy v ceně bude zahrnuto vytvoření grafického návrhu Facebook stránky, vytvoření obsahové strategie a publikace příspěvků na firemním profilu. V rámci služby bude 1x za 2



měsíce realizována Facebook soutěž. Zpětná vazba o úspěšnosti kampaní a soutěží bude reportována 1x měsíčně. Cena za tuto službu činí 10 000 Kč.

### Public relations

Agentura se začne zapojovat i do akcí, které se pořádají na místeckém náměstí, bude se jednat o nenásilnou propagaci, která upoutá a upozorní na existenci kanceláře. Forma propagace by zahrnovala např. rozdáváním balonků s logem cestovní agentury na dni dětí.

### Aktivní komunikace

Velkou možností je komunikace s klienty formou vyskakování okének s otázkou o poradenský servis. Tato služba bude probíhat v provozních hodinách. Samotná aplikace bude využívána jako služba, vhodná se jeví nabídka od společnosti Smartsupp v tarifu „STANDARD“, který plně vyhovuje požadavkům cestovní agentury.

Tab. 11 Cena nabízených služeb (Zdroj SocialniSite.cz, 2017)

Produkt	Free	Mini	Standard	Profi
Cena za operátora	Zdarma	99 Kč	199 Kč.	499 Kč
Vlastnosti	1 souběžná konverzace 1 operátor 14-denní historie chatu	Neomezené chat konverzace Vlastní vzhled chatu Videonahrávky zákazníků Prioritní chat podpora	Neomezené chat konverzace Vlastní vzhled chatu Videonahrávky zákazníků Prioritní chat podpora Napojení na Google Analytics Automatické zprávy	Neomezené chat konverzace Vlastní vzhled chatu Videonahrávky zákazníků Prioritní chat podpora Napojení na Google Analytics Automatické zprávy Skupiny operátorů Statistiky

## 4.2 Foto kiosek na prodejně

Jako benefit pro klienty ve spolupráci s firmou FOTOLAB je služba tisku fotografií na počkání. Zajímavá je jednoduchost ovládání, kdy stačí mít fotografie na USB Disku. Každý zákazník si může dle vlastní volby vybrat na kiosku určité fotografie, jejich velikost a mnoho dalšího. Dále zprostředkovat objednání fotoknih. Dárkových předmětů například hrníčky, puzzle, trička a další produkty s fotografií.



Obr. 2 Vzhled kiosku (FOTOLAB.cz 2017)

Měsíční pronájem kiosku činí 899 bez DPH Kč. Podmínkou je minimální odběr 2 rolí fotopapíru za cenu 2 450 Kč bez DPH, ze kterého se uskuteční vytvoření 800 Ks fotografií velikosti 10x15 anebo 400 Ks fotografií o velikosti 15x20. Ceny fotografií jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 12 Kalkulace fotografií (Vlastního zpracování 2017)

Okamžitá fotografie	Cena	Od 20 kusů	Od 50 kusů
10x15	6,80 Kč	6,60 Kč	6,40 Kč
15x20	19,80 Kč	19,60 Kč	19,40 Kč
Objednaná fotografie	Cena	Od 100 kusů	Od 230 kusů
10x15	2,75 Kč	2,15 Kč	1,99 Kč
9x13	2,35 Kč	2,15 Kč	1,99 Kč

Jak je uvedeno v tabulce, jsou opravdu příznivější ceny objednané fotografie. Vyřízení objednaného zboží trvá 5–6 dnů. Cena okamžité fotografie je pro klienty opravdu zajímavá, jelikož se jedná o nejnižší cenu dle konkurence v okolí.

### 4.3 Workshop

Majitelka i vedoucí kanceláře jsou vášnivé cestovatelky. Mohou svým klientům nabídnout nejen samotný prodej zájezdů, ale také užitečné informace a zkušenosti z vlastních cest. V rámci workshopů je vyčleněn prostor i pro ostatní cestovatele po konzultaci programu s majitelkou.

V rámci jednoho roku budou vypsány termíny workshopů, které se budou konat v části Místek v Lidovém domě.

Následující tabulka zobrazuje kalkulaci na realizaci workshopů. Maximální kapacita činí padesát osob a konající čtyřikrát v roce dvě hodiny.

Tab. 13 Finanční shnutí workshopů (Vlastní zpracování)

Pronájem sálu	600 Kč
Propagační materiál 100 ks	200 Kč
Mzda	200 Kč
Výdaje celkem	1 000 Kč
Vstupenka	70 Kč
Kapacita	50 míst
Příjmy celkem	3 500 Kč

Témata workshopů jsou sledována dle požadavků klientů. Výběr témat bude probíhat na facebookových stránkách a diskuzích s klienty. Výdaje za pronájem a propagaci činí 1 000 Kč. Cestovní agentura si vykáže zisk 2 500 Kč. Taktéž se přijímají dary. V případě kladných zpětných vazeb, je možnost uskutečnění těchto akcí častěji. U této služby taktéž bude uplatněn věrnostní program Bolsík.

#### 4.4 Rozšíření nabídky o Affiliate

V rámci doplňkových služeb pro své klienty může cestovní agentura navázat spolupráci s provizními (affiliate) partnery. Typickými produkty, které může cestovní agentura zprostředkovaně nabízet, bez konfliktu s hlavním zájmem podnikání jsou například sjednání cestovních pojištění, prodej cestovních potřeb nebo přepravní služby.

Ze sjednaných smluv prostřednictvím provizních partnerů sice bude mít cestovní agentura menší provize, než kdyby danou smlouvu sepsala přímo s klientem, ale u těchto zprostředkovaných obchodů odpadají cestovní agentuře náklady na pracovní sílu, která se může věnovat hlavnímu předmětu činnosti cestovní agentury, tedy přímému prodeji zájezdů.

V praxi funguje affiliate marketing na principu „doporučení“ cílové stránky, kdy je potřeba zaujmout návštěvníka, přirozenou cestou jej nasměrovat ke kliku na speciální tvar odkazu nebo grafického banneru, umístěného různě na stránkách nebo v emailech.

Výběr provizních partnerů by probíhal na základě výše provize a kladných hodnocení zákazníků, kteří již služby provizního partnera využili.

Propagace provizních partnerů (resp. produktů) by probíhala skrz aktuální komunikační kanály, které cestovní agentura již využívá, konkrétně:

- webové stránky bolsatravel.cz,
- facebookové stránky,
- pravidelně rozesílané newslettery (několikrát týdně),
- textové odkazy v podpisu emailů pracovníků cestovní agentury.

Typ produktu	Výše provize (z objednávky)	Výběr partnera
Cestovní pojištění	15 %	Epojistení.cz
Prodej cestovních potřeb	10 %	Cestovatelskyobchod.cz
Přepravní služby - taxi	6 %	taxi2airport.com
Přepravní služby - letenky	dle transakčního poplatku	Kralovna.cz

Tab. 9 tabulka výše provizí a výběr jednotlivých provizních partnerů (Vlastní zpracování)

## 4.5 Přínosnost návrhů

Zmíněné návrhy na rozšíření cestovní agentury jsou na kvalitativní pohled profitabilní a lákavé, ovšem po stránce kvantitativní se nedají v tuto chvíli zhodnotit. Pro toto zhodnocení je potřeba dané návrhy aplikovat a jejich výnosnost, či ztráta se ukáže až po jejich začlenění do chodu agentury. Můžeme však v tuto chvíli říci, že návrhy budou přínosné, pokud zajistí, že tržby porostou rychleji, než náklady.

## 4.6 Riziková politika

U změny zaběhlých vnitropodnikových procesů lze předpokládat, že při implementování změn je možný vznik rizik. Proto je nutné místa těchto rizik

identifikovat a na základě odborného odhadu vyčíslit jejich pravděpodobnost a možný dopad na podnikatelskou činnost. V případě odhalení možných rizik na základě odborného odhadu se určuje jejich významnost a je nutné podniknout nezbytná opatření, která povedou k jejich eliminaci, popřípadě k úplnému vyloučení.

Pravděpodobnost výskytu rizika, dopadu rizika a významovosti rizika (hodnota) se zhodnotí dle následující tabulky:

Tab. 14 Pravděpodobnost, dopad a významovost rizik (Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika	
Význam	Stupnice
Malý	1 - 3
Střední	4 - 6
Velký	7 - 10
Dopad rizika	
Význam	Stupnice
Malý	1 - 3
Střední	4 - 6
Velký	7 - 10

Rizika, která byla rozpoznána pro vlastní návrhy řešení, jsou shrnuta v níže uvedených tabulkách, pod zkratkami R jako riziko, P jako pravděpodobnost, D jako dopad a H jako hodnota. Jedná se o Bolsík, direct marketing, public relations, aktivní komunikace, foto kiosek, workshop a Affiliate. V následujících tabulkách je uvedena stupnice bodů, která je použita pro hodnocení pravděpodobnosti, dopadu a významnosti rizik.

Tab. 15 Hodnocení rizik Bolsík (Vlastní zpracování)

Změna	Hrozba	Scénář	R	P	D	H
<b>Bolsík</b>	Nefunkčnost systému	Výpadky internetu	1	2	5	<b>10</b>
	Zneužití systému	Nedostatečná specifikace pravidel	2	2	5	<b>10</b>
	Zrušení systému	Špatná specifikace pravidel	3	1	8	<b>8</b>
	Špatná evidence	Pochybení zaměstnance	4	7	7	<b>49</b>

Zmíněným hrozbám se dá z velké části předejít zkušebním obdobím, kdy se Bolsík uvede do provozu a vychtají se nedostatky zjištěné v tomto období. Důležité také je řádné seznámení zaměstnanců s pravidly a systémem věrnostního programu, které představuje největší hrozbu.

Tab. 16 Hodnocení rizik FB,IG,YT (Vlastní zpracování)

Změna	Hrozba	Scénář	R	P	D	H
<b>Direct marketing  (FB, IG, YT)</b>	Zneužití účtu	Slabé heslo	5	2	9	<b>18</b>
	Negativní hodnocení	Kontroverzní media	6	8	8	<b>64</b>
	Nedostatečná reakce na komentáře	Nedostatečný časový prostor	7	8	2	<b>16</b>
	Špatný výběr externí společnosti	Nekvalitní služby	8	3	4	<b>12</b>

V dnešní době je důležité mít zabezpečeny účty na sociálních sítí, nebo emailové schránky, protože bývají často napadeny hackery. Je tedy důležité používat silná

zabezpečovací hesla, abychom zajistili, že účty využívané společností nebudou zneužity. Zajištění bezpečnosti bude mít na starosti IT pracovník.

Negativnímu hodnocení lze předejít tak, že společnost bude mít nastavenou politiku a pravidla pro jednání s klienty. Může se ovšem stát, že klient i tak nebude se službami agentury, nebo samotným zájezdem spokojen, tomu už nelze zabránit. V případě takového negativního hodnocení, je třeba na něj reagovat a nelézt důvod, proč by klient nespokojený. A to z toho důvodu, aby se veřejnosti ukázalo, že agentura se vždy snaží, aby její klientela byla spokojená. Má to tedy dva efekty- nespokojený klient ví, že jeho stížnost byla vyslyšena a byla snaha o nápravu problému, a nový klient vidí, při čtení recenzí, že se agentura zajímá o zpětnou kritiku a snaží se z ní poučit. Za tuto činnost bude zodpovídat vedoucí kanceláře, která bude mít také na starosti odpovídání a komunikaci na sociálních sítích, aby se zabránilo nedostatečné reakci na komentáře.

Špatnému výběru externí společnosti je možno zabránit tak, že při hledání takovéto společnosti si majitelka nejdříve zjistí reference na vybrané organizace. Při rozhodování, kterou společnost osloví, je také důležité zvážit ceny za poskytnuté služby. Je nutné, aby uzavřená smlouva obsahovala všechny podmínky upřesňující jejich spolupráci a povinnosti obou stran.

Tab. 17 Hodnocení rizik Public relations (Vlastní zpracování)

Změna	Hrozba	Scénář	Riziko č.	Pravdě.	Dopad	Hodnota
<b>Public relations</b>	Neefektivní propagace	Nepropracovanost propagace	9	9	3	<b>27</b>
	Nedohodnutí propagace na veřejných místech	Přehodnocení realizace	10	9	3	<b>27</b>

Pro docílení maximální propagace je důležité přijít s něčím originálním, co veřejnost zaujme a budou chtít vědět víc. Důležité je také zaměstnat brigádníky, kteří dané úkoly



zvládnou svědomitě a originálně propagovat. Zvolení správného místa propagace může být zcela zásadním, proto je domluva tím nejdůležitějším a nesmí se podceňovat. Samotnou propagaci bude mít na starosti majitelkou vybraný brigádník. Sama paní majitelka bude ručit za domluvení veřejného místa propagace a uskutečnění tak dané akce.

Tab. 18 Hodnocení rizik Aktivní komunikace (Vlastní zpracování)

Změna	Hrozba	Scénář	Riziko č.	Pravdě.	Dopad	Hodnota
<b>Aktivní komunikace</b>	Neefektivnost produktu	Špatný výběr produktu	11	5	3	<b>15</b>
	Nefunkčnost produktu	Nedodržení stanovených podmínek, nesplnění stanoveného cíle	12	2	2	<b>4</b>

Aby byly eliminované hrozby, je důležité, aby zavedení vyskakovacích oken bylo provedeno dle předpisů a správně a zamezilo se tak případným výpadkům nebo nefunkčnosti.

Tab. 19 Hodnocení rizik Foto kiosku (Vlastní zpracování)

Změna	Hrozba	Scénář	Riziko č.	Pravdě.	Dopad	Hodnota
<b>Foto kiosek</b>	Nesplnění odběru	Špatná propagace	13	6	4	<b>24</b>
	Nenaplnění očekávání zákazníků	Nefunkčnost přístroje, nesplnění podmínek spolupráce	14	1	3	<b>3</b>

Zásadní je informovat klienty o nadstandartní službě, kterou agentura nabízí, reklama proto musí být propagována všemi směry, aby se o ní vědělo a klienti ji začali využívat. Tím se zajistí, aby se splnil domluvený povinný odběr. Správné dohodnutí se sprostředkovatelem této možnosti je zásadní, aby vše fungovalo a nedocházelo k výpadkům.

Tab. 20 Hodnocení rizik Workshopů (Vlastní zpracování)

Změna	Hrozba	Scénář	Riziko č.	Pravdě.	Dopad	Hodnota
<b>Workshop</b>	Nenaplnění kapacity sálu	Špatná propagace, neatraktivní téma	15	5	4	<b>20</b>
	Přednášející nedorazil	Alternativní program	16	1	10	<b>10</b>
	Nenaplnění cílů	Nízká poptávka	17	6	3	<b>18</b>

Nabídnout klientům informace o tom, co je nejvíce zajímá a zodpovědět jim všechny otázky na které neznají odpověď je základním klíčem pro naplnění kapacity i splnění daného plánu. Mít v záloze náhradní program v případě neočekávaných komplikací a operativně jednat zamezí poslední zmíněné hrozbě. Chod a organizaci samou budou mít na starosti vedoucí kanceláře a sama majitelka, protože se jedná o významnou propagaci pro agenturu.

Tab. 21 Hodnocení rizik Affiliate (Vlastní zpracování)

Změna	Hrozba	Scénář	Riziko č.	Pravdě.	Dopad	Hodnota
<b>Affiliate</b>	Zrušení programu	Nahrazení jiné společnosti	18	2	2	<b>4</b>
	Snížení provize	Nahrazení výhodnější společnosti	19	7	3	<b>21</b>
	Nedodržení smluvních podmínek	Nahrazení spolehlivé společnosti	20	2	7	<b>14</b>
	Nefunkčnost zaevidování nároku na provizi	Pravidelné kontroly	21	2	5	<b>10</b>

Nejmenším hodnotícím rizikem se stalo zrušení programu. Jelikož portfolio cestovní agentury je široké, lze po ukončení spolupráce navázat novou. Za chod společnosti zodpovídá majitelka a určuje, které cestovní kanceláře jsou k tomuto programu vhodné. V případě změny, zaměstnaný pracovník provede upgrade.

Aby nedošlo k největší zmíněné hrozbě, což představuje snížení provize, je důležité splňovat podmínky dané ve smlouvě a také dělat maximum k naplnění požadavků. S těmito podmínkami je nutné se řádně seznámit, aby se zamezilo jejich porušení.

Při vybírání ideálního partnera pro spolupráci je důležité vybrat správnou společnost a to díky zpětným vazbám ostatních partnerů, nebo dlouholetému fungování na trhu.

Je těžké tuto situaci včas identifikovat. Po domluvě spolupráce, cestovní agentura dostane přístup k pravidelným reportům, kde zjistí návštěvnost a jiné důležité

informace. Tím lze i eliminovat nefunkčnost, jelikož uvidí nulovou návštěvnost. Druhou možností je pravidelně testovat pomocí fiktivní objednávky. Díky tomu v reportu zjistí, zda se tato objednávka zapsala a proces funguje správně.

### Časový harmonogram

Daná tabulka nastiňuje časový sled událostí pro rozšíření cestovní agentury. Pokud se paní majitelka rozhodne pro realizaci daných návrhů. Samotná realizace by se uskutečnila v měsíci květnu, kde by se díky společnosti Sociální sítě.cz naprogramovalo vyskakování komunikačních okének. V daném měsíci by se uskutečnil i první Workshop. V měsíci šestém by došlo k realizaci i posledních nápadů s výjimkou foto kiosku, který by se uskutečnil až o dva měsíce později.

Tab. 22 Časový harmonogram (Vlastní zpracování)

Proces	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Bolsík												
Direct												
Public												
Aktivní												
Foto kiosky												
Workshop												
Affiliate												

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo rozšíření cestovní agentury Bolsa travel, která na trhu působí už osm let.

K naplnění zadaného cíle bylo nejprve nutné charakterizovat v teoretické části pojmy v podnikatelské činnosti. Následně jsem provedla analýzu stávajícího podnikání cestovní agentury. Tyto kroky byly provedeny pomocí strategických a finančních analýz.

Provedené analýzy poukázaly na mezery v marketingové strategii agentury. Kladným bodem rozřešení se jeví vyvolávání fotografií na prodejně. Díky cestovatelské zálibě paní majitelky i vedoucí kanceláře se jako dalším bodem rozšíření ukázaly čtvrtletní Workshopy.

V návrhové části bylo firmě na základně analýz doporučeno rozšířit svůj prodej o službu Affiliate, která by rozšířila portfolio produktů a dále založení Youtube a instagramového účtu. Těmito službami je velká pravděpodobnost získání dalších potencionálních zákazníků. Uzavření smluvního partnerství se společností FOTOLAB, která je jedničkou na trhu s fotografiemi by došlo k realizování foto kiosku na prodejně a v neposlední řadě i uskutečňování čtvrtletních workshopů.

Dané návrhy považuji za realizovatelné. Pokud se paní majitelka cestovní agentury Bolsa travel rozhodne dané plány uskutečnit, nabídne tak svým zákazníkům mnohé inovace, které jiné cestovní agentury v okolí nenabízí. Také se danými nápady dostane do povědomí bonitním zákazníkům, kteří hledají nadstandartní služby.

Všechny dané návrhy byly prodiskutovány s paní majitelkou, která z inovací a poznatků práce byla nadšená. V dnešní době, je těžké v tomto odvětví prosperovat a stále se vyvíjet. Agentura nabízí spoustu výhod oproti kancelářím, ale má také své velké nevýhody, ovšem je důležité hledat pozitiva a využít všech možných nápadů a prostředků, které by vedly nejen k zisku, ale také spokojenosti stávajících zákazníků a přivedením nových potencionálních zákazníků.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARROW, Colin. 1996. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9232-8.

CESTOVATELSKÝ OBCHOD.cz. Affiliate program. *Cestovatelskyobchod.cz* [online]. Praha: Acron Czech s.r.o, 2014 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <http://www.cestovatelskyobchod.cz/affiliate-program>

EPOJIŠTĚNÍ.cz. Partnerský program. *Epojištění.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <https://www.epojisteni.cz/partner/program-pojisteni>

EUROSTAT. *Eurostat* [online]. 2016 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tin00174&language=en>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

FOTOLAB. Fotografie. *Fotolab* [online] [cit. 2017-05-15]. Dostupné z <https://www.fotolab.cz/fotografie/vyvolani-fotek-na-prodejnach.html>

KAŇOVSKÁ, Lucie. 2009. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3838-5.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 208 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1082-1.

KRÁLOVNA: PRO PARTNERY [online]. Student Agency, 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <https://www.kralovna.cz/pro-partnery/>

KULHÁNEK, Martin, Marek IVČIČ a Lucie JAMBOROVÁ. 2006. *Legislativa pro cestovní ruch* [online]. Praha: Kulháněk [cit. 2016-11-15]. Dostupné

z: <http://www.mmr.cz/getmedia/c35ac714-7f76-4a20-9146-e8b6604f8c4c/Legislativa-pro-cestovni-ruch.pdf>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

MAZUREK, M. (2013). *Methodological approaches to branding with a focus on tourism as a process of change and innovation*. Interdisciplinary Studies Journal, 3(3), 62-75. Retrieved from

<http://search.proquest.com/docview/1491287033?accountid=17115>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR: Příjezdový cestovní ruch 2015-2016 [online]. Praha: Jan Tuček, 2016 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/6b4af40b-8e4e-47b8-b8b4-cdbb0944f56b/2016-3Q-Prezentace\\_1.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/6b4af40b-8e4e-47b8-b8b4-cdbb0944f56b/2016-3Q-Prezentace_1.pdf)

SOCIALNISTITE.CZ. Založení a správa profilů. *SocialniSite.cz* [online]. [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <http://www.socialnisite.cz/zalozeni-a-sprava-profilu/>

TAXI2AIRPORT.com: Affiliates *TAXI2AIRPORT.COM*. [online]. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <https://www.taxi2airport.com/en/affiliate>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.

WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 25. ledna 2012.

ŽIVNOSTENSKÝ REJSTŘÍK [online] [cit. 2017-05-15]. Dostupné z [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND)

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj tržeb v průběhu roku .....	42
Graf 2 Tržby v horizontu 3 let .....	43
Graf 3 Vývoj zisku .....	44



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1:SWOT analýza..... 26

Obr. 3 Vzhled kiosku ..... 50

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Průměrné výdaje cizinců v ČR .....	30
Tab. 2 Nejoblíbenější destinace českých turistů .....	30
Tab. 3 SWOT analýza agentury Bolsa travel .....	38
Tab. 4 Přehled majetku a závazků společnosti Bolsa v KČ.....	40
Tab. 5 Tržby cestovní agentury v KČ .....	41
Tab. 6 Tržby v horizontu 3 let .....	42
Tab. 7 Fixní provozní náklady za rok 2016 .....	43
Tab. 8 Zisk před zdaněním v předchozích letech .....	44
Tab. 9 Realizace cenové strategie .....	47
Tab. 10 Zisk před zdaněním v předchozích letech .....	48
Tab. 11 Cena nabízených služeb.....	49
Tab. 12 Kalkulace fotografií .....	51
Tab. 13 Finanční shrnutí workshopů .....	52
Tab. 14 Pravděpodobnost, dopad a významovost rizik .....	54
Tab. 15 Hodnocení rizik Bolsík .....	55
Tab. 16 Hodnocení rizik FB,IG,YT .....	55
Tab. 17 Hodnocení rizik Public relations .....	56
Tab. 18 Hodnocení rizik Aktivní komunikace.....	57
Tab. 19 Hodnocení rizik Foto kiosku .....	57
Tab. 20 Hodnocení rizik Workshopů.....	58
Tab. 21 Hodnocení rizik Affiliate .....	59
Tab. 22 Časový harmonogram.....	60